



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON CONCENTRACIÓN
EN COMERCIO EXTERIOR**

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACION DE UNA AGENCIA
TERCERIZADORA DE SERVICIOS INTEGRADOS DE COMERCIO
EXTERIOR”**

AUTOR:

LIBY MARENA SÁENZ DE VITERI LOZA

TUTOR:

ECON. CHRISTIAN IDROVO, M.B.A.

LUGAR Y FECHA:

SAMBORONDÓN, FEBRERO DEL 2010

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia; a mi padre que ha sabido guiarme por el camino de la sabiduría apoyándome en cada paso que doy; a mi madre que me ha cuidado con incondicional cariño y paciencia en cada noche de desvelo; y a mis hermanos que me impulsan día a día a ser un modelo a seguir.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme día a día, a mi madre y a mi padre por su apoyo, y a mis hermanos por motivarme a ser mejor día a día. Gracias a la Fundación Leonidas Ortega por creer en mí. Mi infinito agradecimiento a todos los profesores por haber compartido con amor y dedicación sus conocimientos, sin ellos habría sido imposible la realización de este trabajo de grado.

NDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE GRÁFICOS.....	VII
ÍNDICE TABLAS.....	VIII

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN GENERAL.....	9
1.1 Objetivos.....	9
1.1.1 Objetivo General.....	9
1.2.1. Objetivos Específicos.....	9
1.2 Problema de la investigación y situación a mejorar.....	9
1.3 Justificación y delimitación de la investigación.....	10
1.4 Antecedentes.....	11
1.5 Marco de referencia.....	12
1.5.1 Marco teórico.....	12
1.5.2 Marco conceptual.....	13
1.6 Metodología.....	14
CAPÍTULO 2. CONCEPTOS BÁSICOS.....	15
2.1 Incoterms.....	15
2.1.1 Grupo de incoterms.....	15
2.2 Requisitos para dedicarse al comercio exterior.....	21
2.3 Operadores de comercio exterior.....	21
2.3.1 Registro en la CAE de los OCE´s.....	22
CAPITULO 3. PLAN DE MARKETING.....	24
3.1 Análisis de la situación.....	24
3.2 Análisis de la empresa.....	25
3.2.1 Misión.....	25
3.2.2 Visión.....	25
3.2.3 Análisis FODA.....	26
3.2.4 Análisis 5 fuerzas de Porter.....	26
3.3 Análisis de la demanda.....	27
3.3.1 Mercado Objetivo.....	27
3.3.2 Población y muestra.....	27
3.4 Análisis de oferta y demanda.....	28
3.4.1 Encuestas y sus resultados.....	29
3.5 Marketing mix.....	31
3.5.1 Producto.....	31
3.5.2 Plaza.....	33
3.5.3 Precio.....	35
3.5.4 Promoción.....	37
3.6 Estrategia de marketing y canales de comercialización.....	37
3.6.1 Estrategia de posicionamiento.....	38
3.6.2 Riesgos de estrategia de posicionamiento.....	38
3.7 Plan de medios.....	38
3.8 Logo.....	40
3.9 Alianzas estratégicas.....	41
3.9.1 Análisis de la competencia.....	42

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	43
4.1 Organigrama.....	43
4.2 Descripción de funciones.....	44
4.3 Marco legal.....	45
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS FINANCIERO.....	46
5.1 Inversión.....	46
5.2 Financiamiento de la deuda.....	46
5.3 Depreciación.....	46
5.4 Parámetros de proyecciones.....	46
5.5 Proyecciones de ingresos y gastos.....	46
5.5.1 Ingresos proyectados.....	46
5.5.1.1 Ingresos por servicios de importaciones.....	46
5.5.1.2 Ingresos por servicios de exportaciones.....	46
5.5.1.3 Ingresos por fletes.....	47
5.5.1.4 Ingresos por comisiones ganadas.....	47
5.5.2 Gastos proyectados.....	47
5.5.2.2 Gastos financieros.....	47
5.6 Flujo de caja proyectado.....	47
5.6.1 Valor actual neto.....	48
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
6.1 Conclusiones.....	55
6.2 Recomendaciones.....	55
BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA.....	57

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico No.01. Pregunta 1.....	29
Gráfico No.02. Pregunta 2.....	29
Gráfico No.03. Pregunta 3.....	30
Gráfico No.04. Pregunta 4.....	31
Gráfico No.05. Organigrama.....	43

ÍNDICE TABLAS

Tabla No.01. Análisis FODA.....	25
Tabla No.02. Población y muestra.....	27
Tabla No.03. Precios de servicios aduaneros.....	33
Tabla No.04. Precios de servicios administrativos.....	34
Tabla No.05. Tarifa FCL Livorno.....	34
Tabla No.06. Tarifa FCL Panamá.....	35
Tabla No.07. Tarifa Panamá.....	35
Tabla No.08. Tarifa Livorno.....	35
Tabla No.09. Tarifa New York.....	35
Tabla No.10. Tarifa Miami.....	35
Tabla No.11. Tarifa Port Everglades.....	36
Tabla No.12. Tarifa LeHavre.....	36
Tabla No.13. Tarifa Antwerpen.....	36
Tabla No.14. Tarifa Tilbury.....	36
Tabla No.15. Costos publicaciones.....	39
Tabla No.16. Inversión.....	49
Tabla No.17. Amortización de deuda.....	50
Tabla No.18. Parámetros proyecciones.....	51
Tabla No.19. Estado pérdidas y ganancias.....	52
Tabla No.20. Flujo de caja proyectado.....	53
Tabla No.21. Nómina.....	54
Tabla No.22. Valor actual neto.....	48

CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN GENERAL

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un plan de negocios que permita crear una empresa capaz de brindar asesoramiento de comercio exterior y un servicio integrado de todos los procesos aduaneros, logísticos y administrativos que comprenden la importación y exportación de productos.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar al cliente, su producto, sus necesidades.- Realizando visitas a los clientes constantemente para identificar nuevas necesidades y buscar la personalización.
2. Revisar minuciosamente cada proceso aduanero y documentos antes de efectuar cualquier trámite, a fin de evitar errores y pérdidas de tiempo.
3. Establecer alianzas estratégicas con empresas que proporcionan servicios colaterales al transporte internacional u otros afines (transporte local, consolidadoras, custodia armada, pólizas de seguros, agentes de aduana, bodegas, etc.)

1.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN Y SITUACION A MEJORAR

El cambiante entorno empresarial caracterizado por condiciones de mercado cada vez más exigentes, gran impacto tecnológico, globalización económica y alto nivel competitivo, ha obligado a las empresas a cambiar sus prioridades, necesitando centrarse en aspectos estratégicos como la eficiencia operacional y la reducción de costos.

Es por ello que la tercerización se presenta como la herramienta clave que les permitirá a los pequeños y medianos importadores/exportadores generar ventajas competitivas por medio de la reducción de costes y así enfocarse plenamente en su “core business¹” dejando sus operaciones (aduaneras, logísticas y administrativas) y asesoramiento en manos confiables y altamente profesionales.

Al brindar un servicio que comprenda todo los procesos y trámites integrados de una negociación internacional, a una tarifa fija por despachos dentro de rango de volúmenes; los clientes lograrán optimizar sus costos como resultado tendrán: alta competitividad, incremento de demanda, mayor rentabilidad, disminución del riesgo al fracaso y crecimiento acelerado del negocio.

1.3 JUSTIFICACION Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El comercio internacional nació de la necesidad de un país importador (comprador) de satisfacer el desabastecimiento local o la ausencia de calidad de los productos a nivel nacional, realizando para ello los contactos necesarios con el vendedor del exterior (exportador) o su representante local, acordando un precio justo, plazo de entrega, calidad del producto, Incoterms, condiciones de pago, etc.

En otras palabras el comercio de mercancías es el motor de las economías, es por ello que resulta tan interesante conocer el movimiento comercial entre países vecinos y lejanos; ya que nos permite intercambiar productos para satisfacer nuestras necesidades tanto generales como específicas.

Partiendo de esta premisa, el presente proyecto busca contribuir localmente e internacionalmente con los países con que se intercambian mercancías.

La investigación tendrá como finalidad estructurar un plan de negocios adecuado para la propuesta de la creación de una agencia tercerizadora de servicios de comercio exterior.

¹ Core Business: El core business o corazón del negocio, es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado.

Es decir la investigación abarcará desde los estudios administrativos, legales, marketing y técnico hasta el estudio financiero.

La metodología que se usará en este estudio será la descriptiva ya que es la más idónea para tesis o trabajos de grado ya que sus principales técnicas de recolección de datos son la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

1.4 ANTECEDENTES

Las cifras de fracaso de las PYMES son cada vez más preocupantes en cualquier país que se analicen, más aún en países en vías de desarrollo como el nuestro. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las PYMES fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Este fracaso es atribuido a varios factores entre ellos: costos iniciales altos, falta de experiencia y mala selección de personal.

Desafortunadamente, siete de cada diez empresas fracasan en el intento de reducción de costos.

Considerando este panorama, ésta propuesta abarca implementar un plan de negocios para la creación de una empresa que brinde servicios de comercio exterior, que permita crecer al pequeño y/o mediano exportador, que recién está surgiendo en el mercado o que ya opere en el medio pero no encuentra la manera de expandirse debido a los diversos altos gastos en los que incurre y a la falta de conocimiento en el campo.

Es decir desde el punto macroeconómico tanto el país que exporta como el que importa serán beneficiados, ya que al abaratar costos y disminuir gastos se puede ofrecer el mismo producto de calidad pero más barato, de esta manera se incrementará la demanda, lo que generará riquezas para el país; y con respecto al país del exterior, este quedará satisfecho y estará dispuesto a negociar nuevamente.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 MARCO TEÓRICO

En la actualidad, las oportunidades y ventajas de las PYMES dependen de la dinámica competitiva que apliquen en los mercados. El outsourcing puede ser clave para que las empresas estén preparadas para aprovechar dichas ventajas, como lo afirma Venegas.²

Las empresas han comprendido que en esta era globalizada, es necesario enfocarse en la planificación estratégica y en la optimización de sus recursos. Asimismo es importante, adelantarse a las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Considerando lo anterior, las organizaciones han encontrado en el outsourcing la ayuda que requerían para expandirse y satisfacer la demanda de los mercados, valiéndose de terceras empresas que le presten un servicio especializado y confiable. Cabe resaltar, que los procesos que se externalicen deben ser aquellos que no sean estratégicos para el negocio en sí, sino más bien las actividades en las que no se tengan vastos conocimientos o capacidades.

En conclusión, las ventajas que las empresas deben esperar del outsourcing son:

- Reducción de costos.- Al delegar actividades específicas a empresas externas, se espera que los costos se reduzcan, ya que los recursos estarían siendo optimizados al máximo por especialistas en campo (dependiendo de la actividad de cada organización)
- Mejorar la calidad de servicio o producto ofrecido.- La empresa se enfocaría plenamente en el corazón de su negocio, haciendo con eficiencia su actividad esencial.

² Venegas Mora, Carlos. (12 de Junio 2006. Outsourcing y PYMES. Extraído el 2 Noviembre, 2009 de http://www.wikilearning.com/articulo/pymes_y_outsourcing-outsourcing_y_pymes/14008-1

- Expansión en el mercado al largo plazo.- Al reducir los costos, el margen de utilidad se incrementa, lo que permite invertir en la expansión del negocio. Al mismo tiempo el riesgo del fracaso se reduce gracias al asesoramiento que presta la empresa que brinda el outsourcing.

1.5.2 MARCO CONCEPTUAL

Con el propósito de dar a conocer significados de algunos términos en el presente estudio, a continuación se explica su definición:

- **Tercerización.-** El outsourcing³ o tercerización es delegar a empresas externas, la ejecución de ciertos procesos que no constituyan parte de su actividad principal, con el objetivo de resistir la presión del mercado y generar ventajas competitivas.

Tres niveles de la tercerización:

De nivel 1 o de bajo valor añadido: es el escenario en el que se subcontratan tareas sin valor añadido para la empresa, como por ejemplo, contratando personal de limpieza, mensajería, etc.

De nivel 2 o de valor añadido medio: cuando se desea aumentar la rentabilidad y se tercerizan actividades y/o funciones con ese fin, como por ejemplo adquiriendo sistemas o software que optimicen la gestión de almacenes y distribución de los productos que se ofrecen.

De nivel 3 o de alto valor añadido: cuando se externalizan procesos con el fin de obtener plena eficacia y proporcionar un continuo valor añadido para la empresa que subcontrata, convirtiéndose en un socio útil y estratégico de diferenciación competitiva.

- **PYMES.-** Pequeñas y medianas empresas.
- **Core business.-** El core business o corazón del negocio, son las actividades esenciales de una empresa, las mismas que la definen y diferencian en el mercado.

³ Sayol, Ignasi. El "Outsourcing", una herramienta para generar ventaja competitiva. Extraído el 30 Septiembre, 2009 de <http://www.correofarmaceutico.com/2008/01/14/gestion/el-outsourcing-una-herramienta-para-generar-ventaja-competitiva>

1.6 METODOLOGÍA

Tipo de investigación a realizar

Se realizará la investigación aplicada, para así poder solucionar el problema que tienen las PYMES para surgir el nuevo mercado global en el que vivimos.

Diseño de la investigación

El estudio será realizado por medio de la metodología descriptiva que permitirá la recolección de datos a través de mecanismos como encuestas o entrevistas a clientes potenciales.

Los datos recolectados serán esenciales para el diseño y la estructura del plan de negocios para la creación de la empresa.

Fuentes de obtención de información

- **Fuentes primarias**

Las principales fuentes a investigar serán las instituciones envueltas al comercio exterior, como CORPEI, COMEXI, CAE y Banco Central. Así mismo, se estudiarán otros trabajos de investigación o textos (internet) que contengan información relacionada al proyecto. También será necesario conocer otras empresas que brinden servicios afines para ir moldeando el plan de negocios.

- **Fuentes secundarias**

Se realizaron entrevistas a importadores y exportadores de la ciudad de Guayaquil. Asimismo, se utilizó información de libros especializados en el campo empresarial.

CAPITULO 2. CONCEPTOS BÁSICOS

2.1 INCOTERMS

Son una serie de reglas internacionales para una mejor interpretación de los términos más utilizados en el comercio internacional, por lo que es de gran ayuda para determinar desde y hasta donde abarca la responsabilidad, tanto para el importador como para el exportador.

Los Incoterms por primera vez fueron publicados en 1936, luego se han realizado enmiendas en 1953, 1967, 1980, 1990 y la que actualmente está en vigencia es la del año 2000.

En casos de controversia en la interpretación que se dé al uso de los Incoterms, la Cámara de Comercio Internacional con sede en Paris, cuenta con la Corte Internacional de Arbitraje, y las partes pueden establecer cualquier otro lugar como sede, por ejemplo en Ecuador tenemos a la Cámara de Comercio de Guayaquil que cuenta con un departamento de conciliación y arbitraje aplicando las normas dictadas por la Cámara de Comercio Internacional. Para poder acogerse a este mecanismo de solución de conflictos, las partes deben acordar por escrito y señalar esta intención. Ejemplo “FOB, Incoterms 200”

2.1.1 GRUPOS DE INCOTERMS

Los incoterms⁴ se dividen en grupos de 4 términos: E, F, C, D

➤ Ex Works.- EN FÁBRICA

Este término indica que el exportador pone las mercaderías a disposición del importador en su fábrica, almacén, o lugar convenido; sin éste ser responsable de cargar o embarcar la mercadería. Por lo tanto, el comprador asume todos los costos que representen el despachar y embarcar las mercancías.

⁴ Incoterms (2000). Todos los términos fueron extraídos el 19 Noviembre, 2009 de http://www.sorribes.com.ar/docs/Incoterms_2000.pdf

➤ **FCA.- FREE CARRIER /FRANCO TRANSPORTISTA**

Este término indica que el vendedor tiene la responsabilidad de entregar las mercancías, al transportista sugerido por el comprador en el lugar acordado.

➤ **FAS.- FREE ALONGSIDE SHIP/ FRANCO AL COSTADO DEL BUQUE**

Este término indica que el vendedor debe entregar la mercancía al puerto de carga, literalmente al costado del buque, por lo que el importador deberá hacerse responsable de los riesgos gastos a partir de ese punto.

Este término puede usarse únicamente para vía marítima.

➤ **FOB.- FREE ON BOARD/ FRANCO A BORDO**

Este término indica que el vendedor asume todos los gastos hasta que la mercancía este a bordo. Por lo tanto, el comprador es responsable de todos los costos y riesgos de la pérdida y el daño de las mercancías desde aquel punto.

Este término puede usarse únicamente para vía marítima.

➤ **CFR.- COST AND FREIGHT/ COSTE Y FLETE**

Este término indica que el exportador debe hacerse cargo de los gastos de embarque, embalaje, flete interno, y flete internacional, hasta que la mercadería llegue al puerto de destino.

Este término puede usarse en cualquier vía.

➤ **CIF.- COST,INSURANCE AND FREIGHT/ COSTE, SEGURO Y FLETE**

En estas condiciones, el exportador debe contratar un seguro de cobertura mínima. Es decir, el CFR más el seguro internacional.

Este término puede usarse en cualquier vía.

➤ **CPT.- CARRIAGE PAID TO/ TRANSPORTE PAGADO HASTA**

Este término indica que una vez entregada la mercadería al transportista, contratado por el vendedor, el importador es responsable de todos los gastos y riesgos desde ese punto.

Este incoterm se lo usa para cualquier vía.

➤ **CIP.- CARRIAGE AND ISURANCE PAID TO/ TRANSPORTE Y SEGURO PAGADOS HASTA**

Este término es el mismo CPT pero sumado el seguro de cobertura mínima contratado por el exportador. Una vez entregada la carga al transportista contratado por el exportador, el importador es responsable de todos los riesgos y costos.

➤ **DAF.- DELIVERED AT FRONTIER/ /ENTREGADAS EN FRONTERA**

Este término indica que el vendedor está en la obligación de entregar la carga al lado de la frontera del país exportador, con el país importador colindante. Este incoterm puede usarse por cualquier vía pero es más común en vía terrestre

➤ **DES.- DELIVERED EX SHIP/ ENTREGADAS SOBRE BUQUE**

Este término indica que el vendedor es responsable de todos los gastos en los que se incurren hasta que la mercadería esté a bordo del buque del puerto de destino. El importador se hace responsable del despacho en aduana.

Este término puede usarse únicamente por vía marítima.

➤ **DDU.- DELIVERED DUTY UNPAID/ ENTREGADAS DERECHOS NO PAGADOS**

Este término indica que el vendedor asume todos los costos y riesgos que constituyen el entregar las mercaderías en el muelle de destino, siendo el importador el que pague los impuestos aduaneros.

Este término es netamente marítimo.

2.2 REQUISITOS PARA DEDICARSE AL COMERCIO EXTERIOR

Cualquier persona, sea ésta natural o jurídica puede realizar exportaciones e importaciones, previo el cumplimiento de las disposiciones y de las normas operativas que constan en el Reglamento de Comercio Exterior emitido por el Gerente General del Banco Central del Ecuador.

La Corporación Aduanera Ecuatoriana creó un sistema de interconexión electrónica de datos, a través del cual el importador y exportador (consignatario y consignante respectivamente), ya sea de manera directa o con la intervención de un agente de aduanas, transmite vía electrónica en el formato pre establecido (DAU-e), toda la información que debe contener la Declaración Aduanera, así como la de los documentos de acompañamiento, ya sea de importación o de exportación.

No se debe tener más de 2 sesiones abiertas cuando se esté trabajando en el sistema del SICE. La Dau-e se presentará a trámite a través del SICE, en aduana desde 7 días antes hasta 15 días hábiles después de ingresada la mercadería a la zona primaria y la declaración incluye la auto liquidación de tributos, si los hubiere.

2.3 OPERADORES DE COMERCIO EXTERIOR OCEs

Son todas aquellas personas, naturales o jurídicas, que tienen relación directa con el tráfico internacional de bienes y servicios, como son:

- Ministerios
- Los Exportadores
- Los Importadores
- Agentes de Aduana
- Las compañías aéreas
- Las compañías navieras
- Empresas de correo rápido o Courier
- Las empresas consolidadoras

2.3.1 REGISTRO EN LA CAE DE LOS OCEs

Toda persona natural o jurídica que se vaya a dedicar al comercio exterior, debe registrarse como importador o exportador ante la CAE a través del Sistema Interactivo de Comercio Exterior y actualizar su clave de acceso los 20 de cada mes para su mayor seguridad. Inicialmente el Operador de Comercio Exterior (OCE) debe ingresar a la siguiente dirección: <http://sice1.aduana.gov.ec/aduana/admin/FormularioRegistroOCE.jsp> para obtener su clave de acceso, que consta mínimo de 8 dígitos, es personal e intransferible y de absoluta responsabilidad del contribuyente por el uso que se dé a dicha clave.

El contribuyente deberá cambiar la clave recibida por una de su mayor confiabilidad. La CAE conferirá la clave de acceso y el exportado contará con un correo seguro para realizar todos sus trámites y consultas de sus trámites, ya con su clave podrá ingresar a helpdesk@aduana.gov.ec.

Adicionalmente debe presentar en la Gerencia del Distrito, una carta solicitando la inscripción y adjuntando los documentos siguientes:

a.) PERSONAS JURÍDICAS CON DERECHO PRIVADO

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Oficio suscrito por el representante legal solicitando la inscripción, en el que consten: dirección domiciliaria, número de teléfono, fax, correo electrónico, nombres y apellidos de las personas autorizadas a firmar la DAU-e o DAU.
- Nombramiento del representante legal de la compañía, copia certificada
- Escritura de Constitución de la empresa
- Cédula de ciudadanía o pasaporte para extranjeros
- Registro de firmas autorizadas
- Escritura por aumento de capital, si fuese el caso.

b.) INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO:

- Oficio suscrito por el representante legal solicitando la inscripción, en el que consten: dirección domiciliaria, número de teléfono, fax, correo electrónico, nombres y apellidos de las personas autorizadas a firmar la DAU-e o DAU
- Código de catastro, equivale al código de identificación de dicha institución (RUC)
- Registro de firmas autorizadas

c.) PERSONAS NATURALES:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Cédula de ciudadanía o pasaporte para extranjeros que será el responsable de la DAU-e
- Carta solicitando su inscripción en la que consten: dirección domiciliaria, número de teléfono, correo electrónico
- Registro de firmas autorizadas
- Nombramiento respectivo

CAPITULO 3. PLAN DE MARKETING

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El movimiento comercial de nuestro país en el año 2008 indica que las importaciones se acrecentaron los primeros seis meses del año, en un 34%, en comparación a igual período del año 2007.

Según las estadísticas que muestra el Banco Central⁵ (BCE) las compras al exterior pasaron de USD 5 813 millones a 753 millones.

Entre los productos que ingresaron en mayor cantidad al país están los perfumes y las aguas de tocador. En los primeros cinco meses del 2007 se importaron 946 toneladas a un costo de USD 9,23 millones. En el mismo período del 2008 ingresaron al país 1.230 toneladas, lo que significó un desembolso de USD 13,68 millones.

En contraste, en el pasado año 2009, el Presidente Rafael Correa aumentó los aranceles de aproximadamente 627 productos entre ellos textiles, calzados, automotrices, perfumes, licores entre otros.

Dicha medida busca equilibrar la balanza negativa que se registro en el 2008, debido a la disminución de las exportaciones de productos tradicionales, especialmente en Estados Unidos y Europa.

En cifras monetarias se buscó reducir las importaciones en alrededor de 1453 millones de dólares en comparación con los montos del año 2008.

Muchos sectores se vieron afectados con el alza de impuestos a las importaciones, aunque el objetivo del gobierno, es que al largo plazo se fortalezcan las exportaciones nacionales.

⁵ Balanza de pagos. Extraído el 20 noviembre, 2009 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB000006>

3.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

3.2.1 MISIÓN

Brindar un servicio integral que satisfaga las necesidades aduaneras, administrativas y logísticas de pequeños y medianos importadores y exportadores, buscando optimizar sus costos para generar la máxima rentabilidad del negocio, basado en los estándares de confianza y seguridad, propias de un buen servicio.

3.2.2 VISION

Establecer un liderazgo en los servicios aduaneros, administrativos y logísticos en la ciudad de Guayaquil en un plazo aproximado de 5 o 7 años, generando alternativas innovadoras para nuestros clientes e integrando la modalidad de contrataciones con fletes aéreos. Como principal objetivo luego de estar posicionados como líderes en Guayaquil; al cabo de 7 años nos proyectaremos hacia Manta, el segundo puerto principal del país, ofreciendo nuestros servicios de alta calidad y profesionalismo.

3.2.3 ANÁLISIS FODA

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Personal con experiencia mínima de 5 años en el campo.• Integración de servicios: logísticos, aduaneros y administrativos• Contar con alianzas estratégicas con empresas de reputación en el mercado	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de experiencia por ser nuevos en el mercado.• Por el momento sólo brindar contrataciones de fletes marítimos y terrestres y no aéreos.
--	--

<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear más alianzas con otras empresas involucradas en el comercio internacional • Acciones gubernamentales que impulsen el incremento de las exportaciones • Incremento de pequeñas empresas importadoras y/o exportadoras que busquen el outsourcing como herramienta para desarrollarse de una manera segura y más rápida 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La competencia que ya posicionadas en el mercado que ya son conocidas por los clientes • Alza en impuestos a las importaciones que disminuya el volumen de las mismas
--	--

**TABLA No. 1: ANÁLISIS FODA
ELABORADA POR: LA AUTORA**

3.2.4. ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER

El objetivo del modelo es evaluar la rentabilidad promedio de la industria. Porter en su modelo agrupa los factores básicos en 2 dimensiones: Horizontal y Vertical. A continuación se detallara el análisis:

➤ Dimensión Horizontal

- 1. Grado de Rivalidad.-** El grado de rivalidad es medio-alto, ya que en Guayaquil existen algunas empresas que brindan nuestros mismos servicios, y aunque no exista una líder hay unas dos o tres empresas que son muy conocidas en el mercado.
- 2. Amenaza de Entrada.-** La amenaza de entrada a este mercado es baja ya que no existe alguna restricción o requisito de carácter legal que sea difícil de cumplir y el mercado no está saturado.
- 3. Amenaza de Sustitutos.-** La amenaza de servicios sustitutos es alta, ya que los clientes potenciales podrían solicitar contrataciones de espacios en contenedores directamente con las consolidadoras y navieras. Asimismo, los clientes podrían contratar personal de planta que elabore documentos de exportación y demás trámites.

➤ Dimensión Vertical

4. Poder del Comprador.- El poder del comprador es bajo ya que este no influye de ninguna forma en el precio.

5. Poder del Proveedor.- El poder del proveedor es alto ya que al tener como aliados estratégicos a empresas consolidadoras, navieras, transportistas, entre otras, dependeremos de ellos en el precio.

3.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3.3.1 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo será pequeños y medianos exportadores e importadores ubicados en la ciudad de Guayaquil, que deseen ser más competitivos en el mercado, abaratando los costos de los trámites de importación y exportación.

Se escogió únicamente la ciudad de Guayaquil como mercado objetivo por ser el puerto principal y la ciudad comercial del país. Sin embargo, se tiene proyectada la expansión de la empresa en un lapso de 7 años lo cual permitirá brindar nuestros servicios a más ciudades de país una vez posicionados en Guayaquil.

3.3.2 POBLACION Y MUESTRA

Según el catálogo de la CAE hasta el 23 de mayo habían registrado: 6986 importadores de los cuales el 50% comprenden pequeñas y medianas empresas; y 1200 exportadores en la ciudad de Guayaquil de los cuales el 50% comprenden pequeñas y medianas empresas. Todos tienen hasta esa fecha estado activo. Es decir:

	Elemento Poblacional	Proporción	Unidades Muestreales
Importadores	6986	0,5	3493
Exportadores	1200	0,5	600
		Total	4093

**TABLA No. 2: POBLACIÓN Y MUESTRA
ELABORADA POR: LA AUTORA**

El cálculo de la demanda se hará por el método sistema del muestreo aleatorio simple, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

n = tamaño necesario de la muestra.

Z = margen de confiabilidad (para este caso: 95% de confiabilidad, Z = 1.96).

e = margen de error (se espera que no sea superior a 5%)

p = 0.5 (se decide trabajar en condiciones desfavorables de muestreo).

q = 0.5

N = tamaño de la población (N1= 3493 importadores y N2= 600 exportadores)

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N-1) + z^2 pq} = 346 \text{ Importadores}$$

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N-1) + z^2 pq} = 234 \text{ Exportadores}$$

3.4 ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA POTENCIAL

Con el objetivo de tener una proyección de la oferta y demanda que tendríamos en el mercado, se han realizado encuestas para conocer la predisposición de clientes potenciales hacia nuestra empresa, sus expectativas y su relación con la competencia.

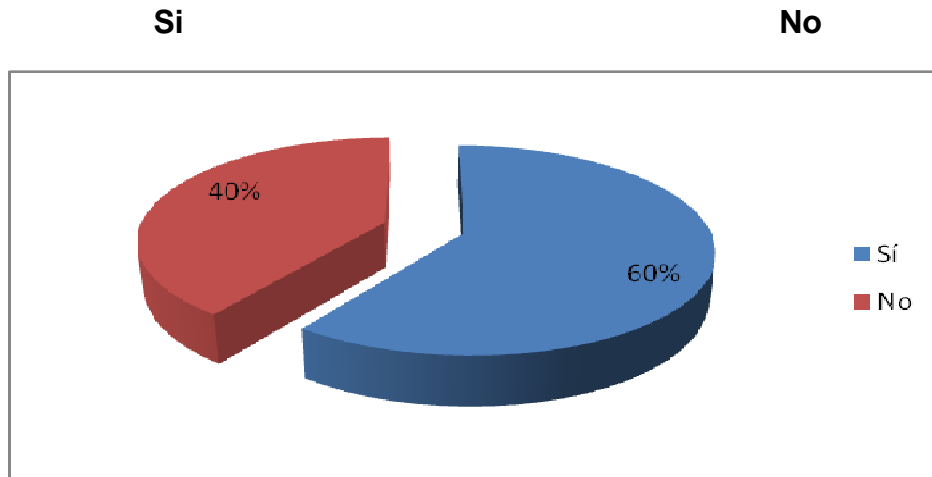
Fueron 100 importadores y 75 exportadores encuestados en su mayoría telefónicamente, vía correo electrónico, y en menos proporción personalmente. A continuación los resultados.

3.4.1 ENCUESTAS Y SUS RESULTADOS

1. ¿Tercerizaría su logística de desaduanización?

Del total de encuestados el 60% está dispuesto a tercerizar su logística, y el 40% no estaría dispuesto.

GRÁFICO No.1: PREGUNTA 1

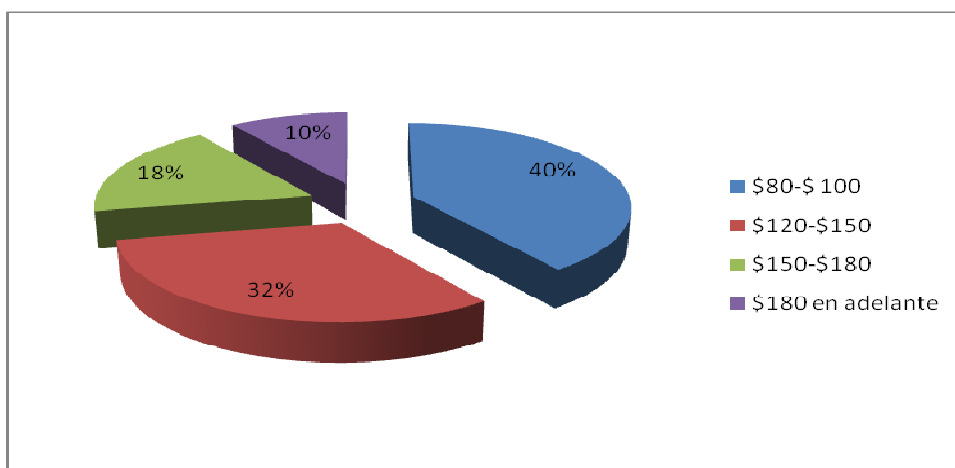


FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
ELABORADO POR: LA AUTORA

2. ¿Cuánto pagaría Ud. por desaduanizar una importación?

Del total de encuestados el 40% pagaría de \$80-100; el 32% \$120-150; el 18% \$150-180; 10% \$180 en adelante.

GRÁFICO No. 2: PREGUNTA 2

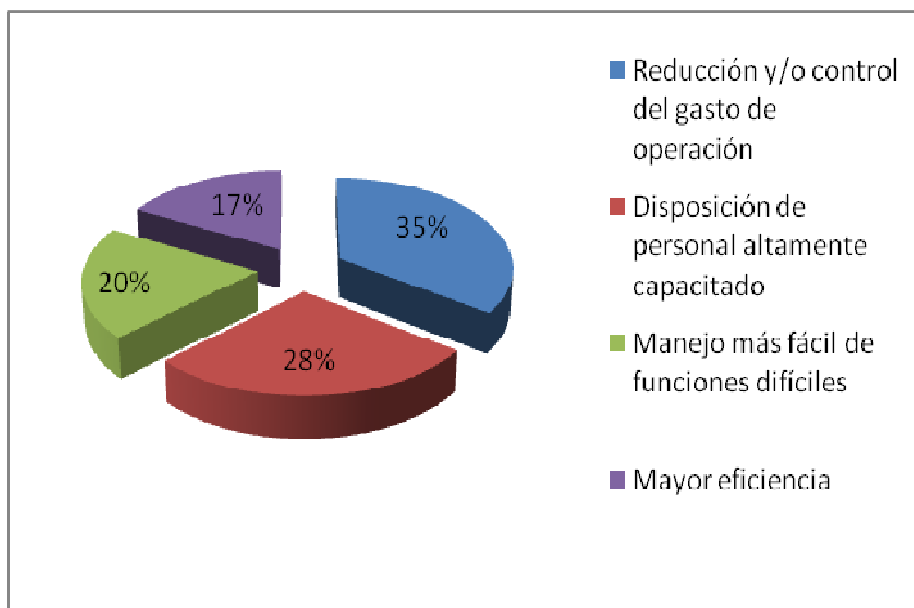


FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
ELABORADO POR: LA AUTORA

3. ¿Qué ventajas cree Usted que le proporcionaría el outsourcing aduanero?

Del total de encuestados el 35% espera una reducción del gasto operacional; el 28% personal altamente capacitado; el 20% manejo más fácil de funciones difíciles; y el 17% mayor eficiencia en el cumplimiento de sus actividades.

GRÁFICO No. 3: PREGUNTA 3

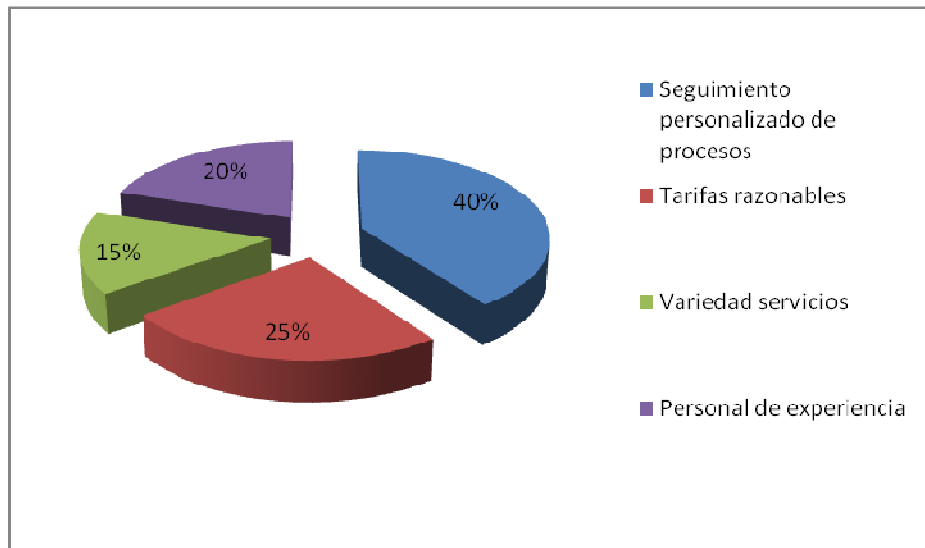


**FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
ELABORADO POR: LA AUTORA**

4. ¿Cuál es el valor agregado que espera Ud. del outsourcing aduanero?

Del total de encuestados el 40% espera como valor agregado seguimiento personalizado de procesos; el 25% tarifas razonables; el 20% personal con experiencia; y el 15% variedad de servicios.

GRÁFICO No. 4: PREGUNTA 4



**FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
ELABORADO POR: LA AUTORA**

3.5 MARKETING MIX: 4 P

3.5.1 PRODUCTO.- Servicios aduaneros, administrativos y logísticos

a.) ADUANEROS

- Gestión e inscripción ante la CAE como Importador / Exportador
- Oficialización y tramitación de Despachos de Importación y Permisos de exportación
- Clasificación arancelaria de mercadería de cualquier tipo
- Exportación/ Importación Temporal
- Asesoramiento y tramitación de Exportaciones en Planta

b.) ADMINISTRATIVOS

DESPACHOS DE IMPORTACIÓN

- Recogemos la documentación en sus oficinas,
- Procesamos la información vía electrónica con la Aduana, pre-liquidamos su importación y nos encargamos de toda la gestión aduanera, aforos, liquidaciones, pagos en los bancos, almacenajes y transporte.
- Seguimiento gratuito personalizado de las operaciones desde la decisión de Importar/ Exportar hasta la Recepción/ Llegada de la mercadería y toda la documentación involucrada.
- Pagos de tasa de CORPEI.

DESPACHOS DE EXPORTACION

- Transmitimos y aprobamos las Ordenes de Embarque vía electrónica con la Aduana.
- Coordinamos el embarque con las consolidadoras, retiramos
- Pagamos la tasa de CORPEI
- Transmitimos y aprobamos vía electrónica con la Aduana la cancelación de exportación, así nunca estará cerrado su despacho.
- Confección de la documentación requerida para los envíos de muestras vía Courier.
- Informes de situación de las cargas de acuerdo a la necesidad del cliente.
- Asesoramiento, administración, seguimiento y control de las importaciones/ exportaciones temporales, gestión de prórrogas y tramitación de Reexportación o Nacionalización.
- Gestión de cobros y pagos de las operaciones de Importación / Exportación, confeccionando los documentos necesarios.

c.) LOGISTICOS

- Contratación de fletes marítimos y fletes locales terrestres.
- Reserva de bodega y coordinación de carga consolidada o completa, tanto de Importación como de Exportación.
- Transporte desde fábrica o depósito hasta puerto y viceversa
- Reserva de contenedor, retiro, transporte, consolidado y entrega en la Terminal portuaria.
- Control y revisión de mercaderías con Liquidadores de Seguros.
- Traslados entre depósitos

3.5.2 PLAZA

La agencia estará ubicada en una oficina ubicada en la Corporación Aduanera Ecuatoriana en la ciudad de Guayaquil, para así estar en un punto estratégico donde se tramitan todos los procesos trámites pertinentes, para así poder dar soluciones rápidas a los clientes.

3.5.3 PRECIO

Servicios Aduaneros	Tarifas
Gestión e inscripción ante la CAE como Importador/Exportador	\$40,00
Tramitación de Despachos de Importación y Permisos de Exportación	\$80,00
Clasificación arancelaria de mercadería de cualquier tipo	\$15,00
Asesoramiento y tramitación de Exportaciones en Planta	\$90,00
Tarifa por adquirir todos los servicios aduaneros	\$185,00

TABLA No. 3: PRECIOS SERVICIOS ADUANEROS
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO
ELABORADO POR: AUTORA

Servicios Administrativos	Tarifas
Emisión facturas, proformas y Packing List	\$35,00
Confección de toda la documentación requerida	\$45,00
Seguimiento personalizado de las operaciones	\$0,00
Asesoramiento para gestiones operacionales	\$60,00
Tarifa por adquirir todos los servicios administrativos	\$117,00

TABLA No. 4: PRECIOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO
ELABORADO POR: AUTORA

Servicios Logísticos

Las siguientes tarifas corresponden a los cuatro puertos más frecuentes de los que Ecuador importa:

Puerto Livorno,Italia FCL			
Contenedor	20 ´	40´	40´ HQ
Flete	2200	3700	3900
THC	70	70	70
BAF	60	60	60
Emisión B/L	120	120	120
Handling	90	90	90
TOTAL	\$ 2,540.00	\$ 4,040.00	\$ 4,240.00

TABLA No. 5: TARIFA FCL LIVORNO
FUENTE: SHRYVER
ELABORADO POR: LA AUTORA

Puerto Panamá, Panamá FCL			
Contenedor	20´	40´	40´ HQ
Flete	650	826	720
THC	70	70	70
BAF	50	50	50
Emisión B/L	95	95	95
Handling	90	90	90
TOTAL	\$ 955.00	\$ 1,131.00	\$1,025.00

TABLA No.6: TARIFA FCL PANAMÁ
FUENTE: SHRYVER
ELABORADO POR: LA AUTORA

Puerto Panamá, Panamá LCL	
Flete	19 W/M
B/L	25
Visto Bueno B/L	12
Handling	11
BAF	5 W/M
TOTAL	\$ 67.00

TABLA No. 7: TARIFA PAMAMÁ
FUENTE: SHRYVER
ELABORADO POR: LA AUTORA

Puerto Livorno, Italia LCL	
Flete	112 W/M
B/L	25
Visto Bueno B/L	12
Handling	11
BAF	8 W/M
TOTAL	\$ 160.00

TABLA No. 8: TARIFA LIVORNO
FUENTE: SHRYVER
ELABORADO POR: LA AUTORA

Puerto New York, USA LCL	
Flete	37 W/M
B/L	25
Visto Bueno B/L	12
Handling	11
BAF	7 W/M
TOTAL	\$ 85.00

TABLA No. 9: TARIFA NEW YORK
FUENTE: SHRYVER
ELABORADO POR: LA AUTORA

Puerto Miami, USA LCL	
Flete	31 W/M
B/L	25
Visto Bueno B/L	12
Handling	11
BAF	7 W/M
TOTAL	\$ 79.00

TABLA No. 10: TARIFA MIAMI
FUENTE: SHRYVER
ELABORADO POR: LA AUTORA

Las siguientes tarifas corresponden a los cuatro puertos más frecuentes de los que Ecuador exporta:

Puerto Everglades, USA LCL	
Flete	34 W/M
B/L	25
Visto Bueno B/L	12
Handling	11
BAF	5 W/M
TOTAL	\$ 82.00

TABLA No. 11: TARIFA PORT EVER.
FUENTE: SHRYVER
ELABORADO POR: LA AUTORA

Puerto LeHavre, Francia LCL	
Flete	82 W/M
B/L	25
Visto Bueno B/L	12
Handling	11
BAF	7 W/M
TOTAL	\$ 130.00

TABLA No. 12: TARIFA LEHAVRE
FUENTE: SHRYVER
ELABORADO POR: LA AUTORA

Puerto Antwerpen, Bélgica LCL	
Flete	84 W/M
B/L	25
Visto Bueno B/L	12
Handling	11
BAF	7 W/M
TOTAL	\$ 132.00

TABLA No. 13: TARIFA ANTWERPEN.
FUENTE: SHRYVER
ELABORADO POR: LA AUTORA

Puerto Tilbury, Inglaterra LCL	
Flete	74 W/M
B/L	25
Visto Bueno B/L	12
Handling	11
BAF	8 W/M
TOTAL	\$ 122.00

TABLA No. 14: TARIFA TILBURY
FUENTE: SHRYVER
ELABORADO POR: LA AUTORA

3.5.4 PROMOCIÓN

Cuando el cliente escoja todo el abanico de servicios aduaneros y administrativos, le será otorgado un descuento del 16.43% y 17.78% respectivamente.

3.6. ESTRATEGIA DE MARKETING Y CANALES DE COMERCIALIZACION

Como principal estrategia para darnos a conocer el mercado utilizaremos el marketing electrónico, asimismo publicaciones de anuncios en revistas especializadas, visitas a clientes y correos personalizados.

Los principales canales de comercialización con los que contaremos son:

- Creación de una página web que le permita a cualquier interesado en conocer la empresa, nuestra visión, misión, las empresas con las que tenemos alianzas estratégicas y todos los servicios con respectivas tarifas.
- Utilizaremos el programa de correo electrónico Outlook Express para que los clientes hagan sus peticiones de una manera rápida y segura. Este medio será aprovechado al máximo para notificar el seguimiento de sus operaciones a los clientes y mantenerlos siempre informados acerca de cualquier novedad acerca de la empresa a través de e-mails.
- Crearemos una base de datos que contenga nombre de importadores y exportadores, análisis de mercados locales y extranjeros, tendencias de nuevos productos y más datos similares con el objetivo de poder brindar asesoramiento a los clientes cuando estos lo requieran. Dicha información será obtenida a través de instituciones tales como: CORPEI, CAE, Ministerio de Agricultura y Acuicultura, Cámara de Comercio entre otros.

3.6.1 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DESEADO EN EL MERCADO

La empresa busca posicionarse en el mercado por medio de la estrategia genérica de enfoque o alta segmentación que consiste en enfocarse sobre un grupo de clientes en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico específico. A diferencia de las estrategias de bajo costo y diferenciación que están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, la de enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular.

Es por tanto que como política de servicios daremos seguimientos personalizado a todas las operaciones. Con esto queremos posicionarnos en la mente de nuestros clientes que los consideramos importantes y por lo tanto nos ocupamos del desarrollo exitoso de sus operaciones desde el comienzo hasta el fin.

Queremos que el cliente lo perciba como un compromiso de nosotros hacia su confianza depositada en nuestro trabajo, más no como un enganche publicitario.

3.6.2 RIESGOS DE ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DESEADO EN EL MERCADO

- El diferencial de costo entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la empresa enfocada se amplía, eliminando así las ventajas en costo de servir a un segmento objetivo limitado o compensando la diferenciación alcanzada a través de la concentración en un segmento.
- Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento objetivo estratégico.
- Los competidores encuentran submercados dentro del segmento objetivo estratégico y ponen fuera de foco a la empresa concentrada en dicho segmento.

3.7 PLAN DE MEDIOS

Según la naturaleza del proyecto, se usará en Marketing directo, ya que tenemos muy especificado nuestro mercado objetivo (importadores y exportadores). Se creará la página web donde se detallarán la información de la empresa y sus servicios. Al mismo tiempo, se realizará publicidad en medios escritos relacionados con el comercio internacional; específicamente en publicaciones como revistas y boletines emitidos por las siguientes entidades:

CORPEI (Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones).

AEBE (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador)
Diario Expreso.

Revistas	Costos	Frecuencia	Dimensiones
Líderes	2000	una vez al mes	20x9cm
Ecuador Exporta	500	una vez al mes	20x9cm
Bananotas	900	una vez al mes	20x9cm

TABLA No. 15: COSTOS PUBLICACIONES
FUENTE: Diario EXPRESO CORPEI, CÁMARA DE COEMRCIO GYE.
ELABORADO POR: LA AUTORA

Las publicaciones estarán impresas en la esquina superior de la cuarta página de las revistas. En la publicación se apreciará el logo de la empresa y una descripción breve que indicará que somos una agencia de servicios aduaneros, administrativos y logísticos.

3.8 LOGO

-Servicios aduaneros integrados.-



El logo hace alusión a un personaje con cabeza de corazón que se encuentra trabajando en una laptop sobre la imagen del planeta Tierra, ya que el mensaje que se quiere transmitir es que Quick Trading se preocupa del corazón de su negocio brindando soluciones eficaces, rápidas y oportunas que abarcan servicios aduaneras, administrativas y logísticas para carga proveniente o saliente a cualquier país.

3.9 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Para poder llevar a cabo los servicios que comprenden la logística, se realizarán alianzas estratégicas con las siguientes empresas:

➤ TRANSPORTE MARITIMO

Trabajar con SHRYVER, una consolidadora importante del mercado que brindan calidad de servicio tanto en el tránsito Internacional (desde/ hacia cualquier parte del mundo), como al traslado de las cargas desde el puerto hasta el destino final, respondiendo a la necesidad del cliente en tiempo y forma.

Nota: Se obtendrá utilidad del 1.4% sobre el valor final facturado por flete contratado.

TRANSPORTE LOCAL

Con las empresas DEPCOMSA S.A. ofrecemos fletes internos con unidades nuevas, sistema propio de radio UHF a nivel nacional, las tarifas de contenedores y carga suelta sin competencia dependerán del peso o volumen de la carga.

Nota: Las tarifas servicios logísticos para fletes de transporte local terrestre entre se manejaran de la siguiente forma:

Por volumen de clientes se conseguirán descuentos del 7% en las tarifas con compañía. Transportista. Esta alianza no busca generar una utilidad, sino más bien darle un valor agregado al servicio.

➤ AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA

Profesionales altamente calificados como: ROBERTO EDUARDO BUESTAN CALDERON Y ALBERTO REYES PAREJA.

Nota: Se obtendrá utilidad del 7% sobre el valor final facturado por cada trámite efectuado por el agente de aduana.

3.9.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el mercado existen varias compañías que brindan similares servicios aduaneros, sin embargo no hay una empresa líder como tal. Tomando en cuenta la infraestructura, años de experiencia y volúmenes de carga que se manejan, consideramos como grandes empresas a los siguientes Agentes Afianzados de Aduana: Grupo Torres y Torres, Consorcio Villacrés y Pinzón, Valero y Ochoa e Illingworth y Asociados.

Estas empresas se manejan por tarifas relativas al cliente y a volúmenes de carga, brindando servicios que comprenden la logística, operaciones y en algunos casos la parte administrativa.

Si bien en este mercado no hay líderes como tales, existen varios Agentes Afianzados de aduana que están constituidos como empresas y manejan considerables volúmenes de despachos y cuentan con reputación, años de experiencia e infraestructura adecuada para ofrecer todos los servicios integrales de una negociación internacional.

Entre ellos tenemos: Grupo Torres & Torres, Consorcio Villacreses & Pinzón, Illingworth & Asociados, y Valero & Ochoa.

Las tarifas que maneja la competencia son relativas al cliente y al volumen de carga.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

4.1 ORGANIGRAMA

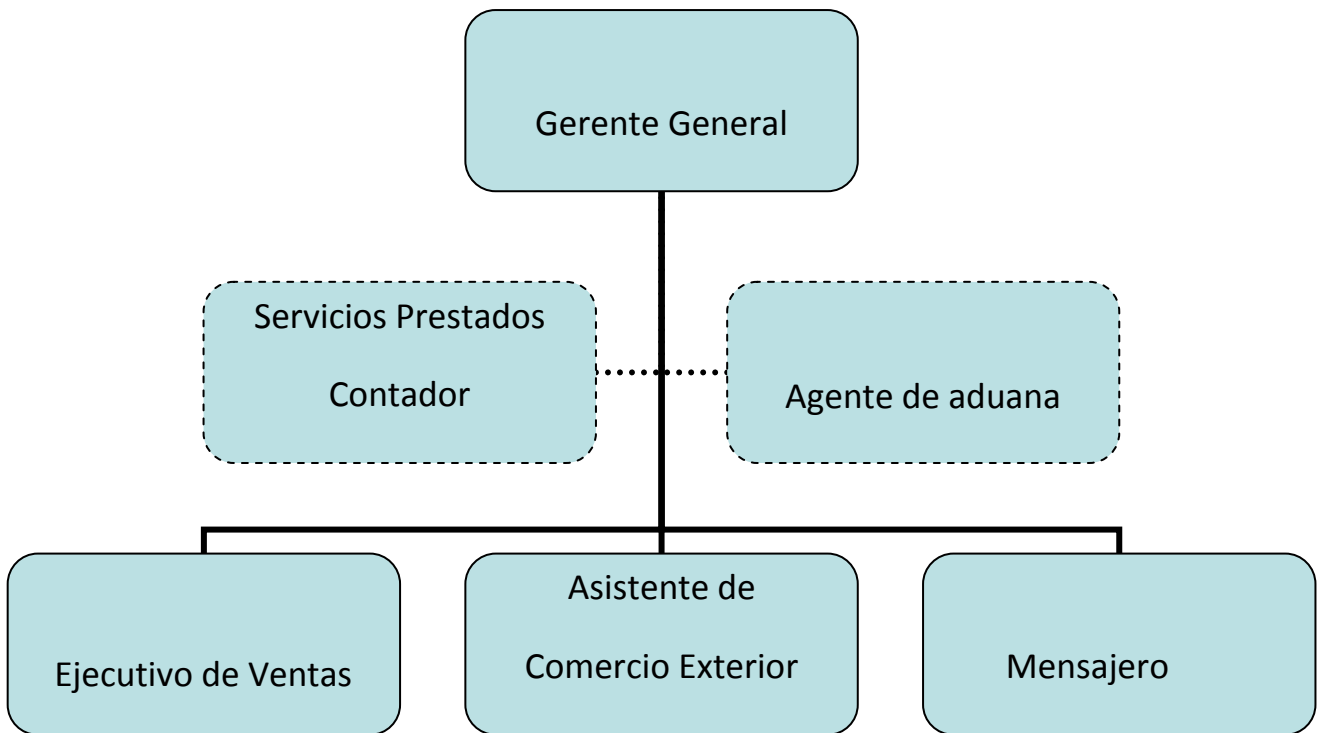


GRÁFICO No.5: ORGANIGRAMA
ELABORADO POR: LA AUTORA

4.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Gerente General

Este cargo será desempeñado por el propietario de la empresa, y será responsable de:

- Evaluar el cumplimiento y desempeño de sus subordinados
- Administrar efectivamente los ingresos y gastos
- Negociar con la empresa consolidadora y agentes de aduana
- Realizar proyecciones financieras anuales
- Asesoramiento a clientes

Contador

Este cargo será desempeñado por un contador profesional de 10 años de experiencia y será responsable de:

- Elaboración de declaraciones mensuales
- La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.

Asistente de Comercio Exterior

Este cargo será desempeñado por un estudiante de carreras de gestión empresarial, comercio exterior o afines con mínimo 1 año de experiencia y será responsable de:

- Elaboración de documentos de comercio exterior
- La elaboración de facturas
- Dar servicio al cliente
- Realizar tareas administrativas

Ejecutivo de ventas

Este cargo será desempeñado por un profesional de marketing con experiencia de 8 años en el campo y será responsable de:

- Realizar vistas a clientes potenciales y actuales
- Asesoramiento a clientes
- Monitoreo de ventas
- Administración de publicidad

4.3 MARCO LEGAL

La empresa será constituida como sociedad anónima bajo la actividad comercial de servicios logísticos y aduaneros. A continuación se detallarán los pasos a seguir para que la misma sea constituida:

- Presentar ante la Superintendencia de Compañías tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía a las que se adjuntara la solicitud, suscrita por un abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.
- Aporte capital social de \$4,486.69 Dólares Americanos.
- Obtención de RUC.
- Obtención a la cámara de comercio.
- Obtención de patente municipal.
- Inscripción en el registro mercantil.
- Solicitar el certificado de funcionamiento otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil. Para ello previamente se debe pagar una tasa de \$28, adjuntando un original de la factura de la compra de extinguidores de incendio.

Luego de haber cumplido con los requisitos enunciados anteriores los para finalizar el trámite de constitución, se deben presentar a la Superintendencia de Compañías los siguientes documentos:

- Periódico en el cuál se publicó el extracto de la escritura (un ejemplar).
- Escritura luego de cumplir con lo dispuesto en la respectiva resolución aprobatoria de la escritura.
- Copia de nombramientos del Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil.
- Copia legible de la cédula ciudadanía o pasaporte del Gerente Presidente.
- Formulario del R.U.C. (01-A) lleno, suscrito por el Representante Legal.
- Copia legible de la papeleta del último pago de la luz.
- Copia legible de la afiliación a la cámara.

CAPITULO 5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 INVERSIÓN

La inversión requerirá de \$7.447,81, el 60% será financiado por recursos propios de los socios. (Ver Tabla No 16.)

5.2 FINANCIAMIENTO DE LA DEUDA

El 40% de la inversión será financiado con un préstamo bancario a través del Produbanco, al 14% de interés, que se pagará en dos años (Ver Tabla No.17)

5.3 DEPRECIACIÓN

Se aplico el método de línea recta para la depreciación de los activos fijos

5.4 PARAMETROS DE PROYECCIONES

Se estima un crecimiento anual del 5% de los ingresos y un incremento anual de los gastos del 4%.

Como estrategia comercial los precios se mantendrán durante los cinco primeros años, con el objetivo de captar mercado. (Véase Tabla No.18)

5.5 PROYECCIONES DE INGRESOS Y GASTOS

5.5.1 INGRESOS PROYECTADOS (Véase Tabla No.19)

Se consideraran como ingresos la ganancia generada por los siguientes rubros:

5.5.1.1 INGRESOS POR SERVICIOS DE IMPORTACIONES

Para el cálculo de los ingresos por servicios de importaciones se multiplicó el número de embarques esperado por el promedio de precios de los servicios de importaciones mostrados en el capítulo 3.

5.5.1.2 INGRESOS POR SERVICIOS DE EXPORTACIONES

Para el cálculo de los ingresos por servicios de exportaciones se multiplicó el número de embarques esperado por el promedio de precios de los servicios de exportaciones mostrados en el capítulo 3.

5.5.1.3 INGRESOS POR FLETES

Para el cálculo de los ingresos por fletes se estimó el número de toneladas promedio por puerto, tanto para importaciones y exportaciones.

Dichos datos fueron proporcionados por nuestra consolidadora aliada SHRYVER.

Los puertos de destino y origen mostrados son los cuatro más frecuentes con los que el pequeños y medianos exportadores/ importadores de nuestro país mantienen negociaciones internacionales.

De los valores monetarios generados de la multiplicación de las toneladas por las tarifas, se obtiene una ganancia del 1.4% por flete final facturado, según la alianza estratégica establecida con SHRYVER.

5.5.1.4 INGRESOS POR COMISIONES GANADAS

Para el cálculo de los ingresos por comisiones ganadas se sumó el número de embarques de importaciones y exportaciones, para luego ser multiplicados por el precio de los trámites que realiza el Agente afianzado de aduana. Del valor final facturado al Agente de aduana, se obtiene una ganancia del 7%, según la alianza estratégica establecida con los agentes.

5.5.2 GASTOS PROYECTADOS (Véase Tabla No.19)

Se consideraran como gastos todos los desembolsos generados por los siguientes rubros:

5.5.2.1 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Estos comprenden los sueldos y salarios, depreciación de bienes, amortización de préstamo, gastos de oficina, comisiones por ventas (5% sobre ingresos mensuales) publicidad y consumo de servicios básicos.

5.5.2.2 GASTOS FINANCIEROS

Comprende los gastos de intereses generados por el préstamo bancario.

5.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO (Véase Tabla No.20)

El objetivo del flujo de caya proyectado es determinar la liquidez, la rentabilidad, viabilidad del negocio, y su crecimiento potencial.

El flujo refleja todos los ingresos de los rubros arriba mencionados, los gastos administrativos, la depreciación, amortización, la tasa interna de retorno y valor actual neto.

5.6.1 VALOR ACTUAL NETO

Para la evaluación de la inversión del proyecto, se calculó el valor actual neto (VAN), considerando los flujos netos de efectivos y la tasa de descuento del 20%

INDICES DE EVALUACIÓN	VALOR OBTENIDO	VIABILIDAD
VALOR ACTUAL NETO	USD 47,051	POSITIVA
PERIODO DE RECUPERACIÓN	9 meses	POSITIVA

**TABLA No. 22: VALOR ACTUAL NETO
ELABORADO POR: LA AUTORA**

DETALLE DE INVERSIÓN					
ACTIVOS FIJOS	Cantidad	P. Unit.	Total	Vida Útil	Depreciación
Producto					
Impresora	1	210.00	210.00	3	70.00
Laptop	2	520.00	1,040.00	3	346.67
Computador	4	300.00	1,200.00	3	400.00
A/A de 24000 BTU	2	550.00	1,100.00	10	110.00
Sillas de espera	2	370.00	740.01	10	74.00
Muebles de Oficina	4	200.00	800.00	10	80.00
Total Activos Fijos			3,840.01		664.00
GASTOS					Amortización
Base de Datos	1	100.00	100.00	-	100.00
Diseño y Programación Website	1	875.00	875.00	-	875.00
Dominio Website	1	50.00	50.00	-	50.00
Adquisición cuentas empresariales	1	20.00	20.00	-	20.00
Extintores de incendio 10 lbs.	2	33.60	67.20	-	67.20
Obtención de Permisos			138.00	-	138.00
Depósito de arriendo (2 meses)			1,200.00	-	0.00
Trámites legales			300.00	-	300.00
Arriendo de local			600.00	-	0.00
Total Gastos			3,350.20		1,550.20
Total activos y gastos			7,190.21		
INVERSIÓN			7,190.21		
Imprevistos (4% inversión)			287.61		
TOTAL INVERSIÓN operativa			7,477.81		
Aporte como capital social			4,486.69		
Capital de trabajo adicional			730.00		
Capital de trabajo a financiar			2,991.13		

**TABLA No. 16: INVERSIÓN
ELABORADO POR: LA AUTORA**

Acreedor	PRODUBANCO				
Valor solicitado	\$ 3,721.13		Plazo	2	años
Saldo actual	\$ 3,721.13		Plazo total	24	meses
Tasa actual	14%		Tasa mensual	1.17%	
Fecha	05-ene-10		Verificar tasa	1.17%	

No. Pago	Fecha pago	Pago	Capital	Interés	Saldo capital
	05/01/2010				\$ 3,721
1	05/01/2010	\$178.66	\$135.25	\$43.41	\$3,585.88
2	04/02/2010	\$178.66	\$136.83	\$41.84	\$3,449.05
3	06/03/2010	\$178.66	\$138.42	\$40.24	\$3,310.63
4	05/04/2010	\$178.66	\$140.04	\$38.62	\$3,170.59
5	05/05/2010	\$178.66	\$141.67	\$36.99	\$3,028.92
6	04/06/2010	\$178.66	\$143.32	\$35.34	\$2,885.59
7	04/07/2010	\$178.66	\$145.00	\$33.67	\$2,740.60
8	03/08/2010	\$178.66	\$146.69	\$31.97	\$2,593.91
9	02/09/2010	\$178.66	\$148.40	\$30.26	\$2,445.51
10	02/10/2010	\$178.66	\$150.13	\$28.53	\$2,295.38
11	01/11/2010	\$178.66	\$151.88	\$26.78	\$2,143.49
12	01/12/2010	\$178.66	\$153.65	\$25.01	\$1,989.84
13	31/12/2010	\$178.66	\$155.45	\$23.21	\$1,834.39
14	30/01/2011	\$178.66	\$157.26	\$21.40	\$1,677.13
15	01/03/2011	\$178.66	\$159.10	\$19.57	\$1,518.04
16	31/03/2011	\$178.66	\$160.95	\$17.71	\$1,357.08
17	30/04/2011	\$178.66	\$162.83	\$15.83	\$1,194.26
18	30/05/2011	\$178.66	\$164.73	\$13.93	\$1,029.53
19	29/06/2011	\$178.66	\$166.65	\$12.01	\$862.88
20	29/07/2011	\$178.66	\$168.60	\$10.07	\$694.28
21	28/08/2011	\$178.66	\$170.56	\$8.10	\$523.72
22	27/09/2011	\$178.66	\$172.55	\$6.11	\$351.17
23	27/10/2011	\$178.66	\$174.57	\$4.10	\$176.60
24	26/11/2011	\$178.66	\$176.60	\$2.06	\$0.00
		\$4,287.89	\$3,721.13	\$566.76	

**TABLA No.17: AMORTIZACIÓN DE DEUDA
ELABORADO POR: LA AUTORA**

PARÁMETROS DE PROYECCIONES			
Tasa de crecimiento anual de ingresos			
Embarques			5%
Toneladas métricas			5%
Tasa de crecimiento anual de gastos			
Sueldos y salarios			4%
Gastos administrativos			4%
Tasa de crecimiento anual de precios			
Precio promedio servicios para importaciones		Se	0%
Precio promedio servicios para exportaciones		mantienen	0%
Tasa de crecimiento anual de flete			
Fletes importaciones		Se	0%
Fletes exportaciones		mantienen	0%

**TABLA No.18: PARÁMETROS DE PROYECCIONES
ELABORADO POR: LA AUTORA**

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
INGRESOS					
INGRESOS IMPORTACIONES					
No. de embarques	347.00	364.35	382.57	401.70	421.78
Precio Promedio de Servicios	52.14	52.14	52.14	52.14	52.14
Total ingresos de servicios importaciones	18,092.58	18,997.21	19,947.07	20,944.42	21,991.64
INGRESOS POR FLETES IMPORTACIONES					
Subtotal Fletes	2,373,823.99	2,493,420.20	2,618,091.21	2,748,995.77	2,886,445.56
% ganancia	1%	1%	1%	1%	1%
Total fletes	33,233.54	34,907.88	36,653.28	38,485.94	40,410.24
INGRESOS EXPORTACIONES					
No. de embarques	312.00	327.60	343.98	361.18	379.24
Precio Promedio de Servicios	52.14	52.14	52.14	52.14	52.14
Total ingresos de servicios exportaciones	16,267.68	17,081.06	17,935.12	18,831.87	19,773.47
INGRESOS POR FLETES EXPORTACIONES					
Subtotal Fletes	2,522,094.01	2,645,441.39	2,777,713.46	2,916,599.13	3,062,429.09
% ganancia	1%	1%	1%	1%	1%
Total fletes	35,309.32	37,036.18	38,887.99	40,832.39	42,874.01
INGRESOS COMISIONES GANADAS					
No. de embarques	659.00	691.95	726.55	762.87	801.02
Servicios de Agente Afianzado de Aduana	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Total ingresos servicios Agente de Aduana	52,720.00	55,356.00	58,123.80	61,029.99	64,081.49
%ganancia	7%	7%	7%	7%	7%
Total Comisiones ganadas	3,690.40	3,874.92	4,068.67	4,272.10	4,485.70
TOTAL INGRESOS	90,325.83	94,816.19	99,557.00	104,534.85	109,761.59
GASTOS					
Total Sueldos y Salarios	42,115.77	43,844.27	45,645.45	47,521.04	49,474.15
Total gastos administrativos	31,030.56	31,173.42	32,393.79	33,262.99	34,582.95
Total gastos financieros	412.66	154.10	0.00	0.00	0.00
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	2,515.03	2,946.66	3,227.66	3,562.62	3,855.67
UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RENTA	14,251.81	16,697.74	18,290.09	20,188.20	21,848.82
IMPUESTO A LA RENTA	3,562.95	4,174.44	4,572.52	5,047.05	5,462.20
TOTAL GASTOS	79,636.97	82,292.89	85,839.43	89,393.70	93,374.98
UTILIDAD NETA	10,688.86	12,523.31	13,717.57	15,141.15	16,386.61

**TABLA No. 19: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
ELABORADO POR: LA AUTOR**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
INGRESOS IMPORTACIONES					
No. de embarques	347.00	364.35	382.57	401.70	421.78
Precio Promedio de Servicios	52.14	52.14	52.14	52.14	52.14
Total ingresos de servicios importaciones	18,092.58	18,997.21	19,947.07	20,944.42	21,991.64
INGRESOS POR FLETES IMPORTACIONES					
Subtotal Fletes	2,373,823.99	2,493,420.20	2,618,091.21	2,748,995.77	2,886,445.56
% ganancia	1%	1%	1%	1%	1%
Total fletes	33,233.54	34,907.88	36,653.28	38,485.94	40,410.24
INGRESOS EXPORTACIONES					
No. de embarques	312.00	327.60	343.98	361.18	379.24
Precio Promedio de Servicios	52.14	52.14	52.14	52.14	52.14
Total ingresos de servicios exportaciones	16,267.68	17,081.06	17,935.12	18,831.87	19,773.47
INGRESOS POR FLETES EXPORTACIONES					
Subtotal Fletes	2,522,094.01	2,645,441.39	2,777,713.46	2,916,599.13	3,062,429.09
% ganancia	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1%
Total fletes	35,309.32	37,036.18	38,887.99	40,832.39	42,874.01
INGRESOS COMISIONES GANADAS					
No. de embarques	659.00	691.95	726.55	762.87	801.02
Servicios de Agente Afianzado de Aduana	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Total ingresos servicios Agente de Aduana	52,720.00	55,356.00	58,123.80	61,029.99	64,081.49
%ganancia	7%	7%	7%	7%	7%
Total Comisiones ganadas	3,690.40	3,874.92	4,068.67	4,272.10	4,485.70
TOTAL INGRESOS	90,325.83	94,816.19	99,557.00	104,534.85	109,761.59
GASTOS					
Total Sueldos y Salarios	42,115.77	43,844.27	45,645.45	47,521.04	49,474.15
Total gastos administrativos	28,816.36	30,329.02	31,542.18	32,803.87	34,116.02
Total gastos financieros	1,838.41	2,143.94	0.00	0.00	0.00
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	0.00	2,515.03	2,946.66	3,227.66	3,562.62
UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RENTA	17,555.29	15,983.93	19,422.71	20,982.28	22,608.80
IMPUESTO A LA RENTA	0.00	3,562.95	4,174.44	4,572.52	5,047.05
TOTAL GASTOS	72,770.54	82,395.21	84,308.72	88,125.10	92,199.85
UTILIDAD NETA	17,555.29	12,420.98	15,248.28	16,409.75	17,561.75
FLUJO DEL PERIODO	17,555.29	12,420.98	15,248.28	16,409.75	17,561.75
FLUJO ACUMULADO	17,555.29	29,976.27	45,224.55	61,634.30	79,196.05

**TABLA No.20: FLUJO DE CAJA PROYECTADO
ELABORADO POR: LA AUTORA**

NÓMINA	Sueldo Básico	13er. Sueldo	14to. Sueldo	11.15% Aporte Patronal IESS	1% Aporte SECAP-IECE	Fondo de Reserva	Total
BAJO RELACION DE DEPENDENCIA							
Gerente General	950.00	79.17	20.00	105.93	9.50	79.17	1,243.77
Ejecutivo de Ventas	360.00	30.00	20.00	40.14	3.60	30.00	483.74
Asistente de Comercio exterior	330.00	27.50	20.00	36.80	3.30	27.50	445.10
Secretaria/ Recepcionista	260.00	21.67	20.00	28.99	2.60	21.67	354.93
Mensajero	218.00	18.17	20.00	24.31	2.18	18.17	300.83
Subtotal	2,118.00	176.51	100.00	236.17	21.18	176.51	2,828.37
SERVICIOS PRESTADOS							
Contador	500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	500.00
Subtotal	500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	500.00
Total	2,618.00	176.51	100.00	236.17	21.18	176.51	3,328.37

**TABLA No.24: NÓMINA
ELABORADO POR: LA AUTORA**

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. El análisis de las 5 fuerzas de Porter nos indica que debido a que el grado de rivalidad es medio-alto, los precios en este mercado son homogéneos ya que en Guayaquil existen varias empresas que ofrecen servicios similares, sin existir una líder como tal que imponga precios.
2. Considerando lo anterior, la mejor forma de competir, es por medio de la estrategia genérica de alta segmentación, enfocándonos plenamente en dar servicios de calidad e identificando nuevas necesidades del cliente buscando siempre ofrecer soluciones oportunas.
3. La estrategia de comercialización para difundirnos en el mercado será principalmente por el marketing electrónico (correos personalizados), visitas a los clientes, y publicando anuncios en revistas personalizadas.
4. El total de la inversión operativa para emprender el proyecto es de \$7,477.81 de los cuales el 60% (\$4,486.69) será aportado por los socios, y el 40% (\$2,991.13) será financiado por un préstamo bancario pagadero en 2 años a una tasa de interés del 14%.
5. El flujo de caja refleja la viabilidad positiva del proyecto con un periodo de recuperación de 9 meses, y un valor actual neto (VAN) de \$47,051 considerando una tasa de descuento del 20%.

6.2 RECOMENDACIONES PARA EL CLIENTE

1. Debido a la era global altamente cambiante en el que vivimos, las empresas se han visto obligadas a valerse de estrategias que le permitan emerger y competir, para luego ganar reputación en el mercado. La tercerización u outsourcing se presenta como la herramienta ideal para ello, lo cual es positivo, siempre y cuando se sepa qué externalizar y por cuanto tiempo debe hacerse; de lo contrario puede convertirse en un arma de doble filo.

2. Las empresas deben saber reconocer que como beneficio se construye una larga ventaja sostenida mediante el valor compartido de ambas partes, incrementando los puntos fuertes de la empresa, permitiendo responder con rapidez a los cambios del entorno. Por ende se consigue el crecimiento en ventas y la expansión del negocio.

3. Habiendo explicado los pros y los contras del outsourcing, es aconsejable que a medida que la empresa adquiera fuerza en el mercado, asuma poco a poco ciertas áreas que ya pueda manejar - mientras les represente una ventaja competitiva- y que estaban siendo tercerizadas, asumiendo el control de la empresa buscando innovación según los objetivos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides, Juan Marco (2006). Técnicas de comercio exterior. Guayaquil, Ecuador.
2. Sahlman, William (2008). How to write a great business plan. Harvard Business School editorial.
3. Diariojuridico.com. Siete de cada diez empresas fracasan en reducir costos. Extraído el 20 de julio, 2009 en el sitio Web de Diario Jurídico: <http://www.diariojuridico.com/noticias/siete-de-cada-diez-empresas-fracasan-en-la-reduccion-de-costos.html>.
4. Evolución de las exportaciones. Extraído el 29 de noviembre del 2009. <http://www.ecuadorexporta.org/contenido.ks?categoriaId=302>.
5. Regímenes especiales. Extraído el 22 de diciembre del 2009. <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procRegimenes.html>